

<論文>経営組織論の研究方向づけに関する課題

著者	斎藤 弘行
著者別名	Saito Hiroyuki
雑誌名	経営論集
巻	7
ページ	77-98
発行年	1977-09-30
URL	http://id.nii.ac.jp/1060/00005878/

経営組織論の研究方向づけに関する課題

斎 藤 弘 行

はじめに

経営組織論を考えるに当って、経営組織そのものだけを対象にして、それだけに限定して接近しているだけでは何も獲得されないということを先ず念頭に置くことから我々の課題は始まる。つまり、経営組織論から、「経営」という形容的表現が取払われることになる。そうすると人は直ちに、一般組織論が志向されるというかも知れないが、それはまた単純な結論なのである。我々の組織論はこの両端の間のどこかにあるのであるが、ある時には経営組織論に傾き、他の時には一般組織論に傾くといった説明をするほうがよいかもしれない。

このように規定した組織論はどのような性格を持つものだろうか。それと同時に、どのような研究方向を示すかについて考えるのがここでの役割である。結論的に語るとすれば、それは機能主義¹⁾的傾向を示すのであり、機能的分析方法が採用されるとするのである。しかし、我々は、この方向はあるひとつの経営組織論の傾向のみを提出したとみなすのであり、しかもそれについて全面的に同意しているとは限らないことも認めなくてはならない。組織「現象」の接近は複雑であるから、ただひとつの接近経路によって解明されるとは考えていない。

ただひとつ言えることは、今認識した如く、我々は意識するかしないかは別にして、多かれ少なかれ機能主義的思考傾向を持っているということは否定できない。組織論においてシステム思考が導入されて、あたかもそのことが唯一の、近代的傾向を表わすもののように唱えられているけれども、意外とこの思考も、最先端に行くものではなくて、従来からの思考、例えば今語られた機能主義的思考に結びついていることが分ってくる。ただ、我々はこ

の際に、どのような思考傾向が科学的かどうかの根本問題からはかなり遠ざかっているように思われる。

実践的研究方向づけの試み

経営組織論が純粹に経営にのみまた一般論にのみかかわってはいないということは、この学問が、実践的なものと科学的なものに位置するものということができる。概して、経営組織論の側からする説明によると、その性格は、プラグマティズムの影響を含んでいるものとする。無論、経営組織論がプラグマティズム的目的を持つか純粹に科学的目標を持つかは即座に判断しにくいことであって、またその区別によって、経営組織論のあらゆる課題がすべて解決するといったものではないであろう。経営経済学(あるいは経営学)の性格づけとの関連も為すべき課題として多分にあることも同時に指摘することができよう。従って我々はこれらの問題を正面からすべて取扱うのではなくて、極く表面的な学科の科学目標に触れることにより、次の方向づけへの橋渡しをするにとどめるだけである。²⁾

科学の目標を語るに当って、科学が純粹な目標を目指すといっても、それは解明と予知であるが、獲得された言明の適用には関係しないことは始めから分ったものとして前提されているようである。このような科学目標にするのか、実用主義的な科学目標にするかは、しかし、科学の意味づけについての基本的な哲学に依るのであるから、当面の事柄としては我々の手に負えないものである。さらにその時代ないしはその置かれている環境(国家や社会を含めて)³⁾が科学の目標にある方向を与えることもあるから、いくらここで組織論がこうあるべきだとしても一般に通用するものではない。⁴⁾

経営組織論における認識目標が、いくら科学的なものだといっても、純粹な、自然科学的領域における学科のようなものでないこともここでは明確にしておかなくてはならないし、またかなり常識的に理解されていることでもある。しかし、なかんずく、例えばマインツの考えている「組織社会学」を見ること、⁵⁾いわゆる実践への適用可能性に背を向けるような研究方向もあるのだとする指示にも、我々は注目する必要がある。もとより組織社会学が役に立たないというのではなくて、その科学傾向として、実践的適用可能性ということを第一のものとして前面に押出していないというほどの意味にとった

らよいであろう。

マインツの語る、組織論と組織社会学の区別を見ると、後者の特色がよく分るのである。「組織論は方式論であって、組織することを教えようとする。これに反して、組織社会学は分析的科学であって、創造するのではなくて、所与の現実を理解的に貫いて見ようとする……組織論にとって、一方ではその言葉はひとつの活動、或る目的に向った規則並びに目的に向けられた秩序の体系の創造である。他方で組立並びに経過組織の形態における各活動の成果である。これに反して組織社会学は一定の社会的形象を組織とみなす……」と。「組織社会学はそれでも、特に、組織化された局面にたいして関心があるのではなくて、社会的全体性としての形象に⁶⁾関心がある」と。

分析的なものだけにとどまって、実践的な適用が語られていないからその学科の存在価値がないかどうかの議論は実りある結果をもたらすものではない。そうではなくて、ある学科が、いわゆる「どちらをも含めた構想のもとにあるということはなかなか容易なことではない」ということが理解できさえすればよいのである。特に好ましくないのは、理論的な科学目標を追究してさえいけば、それが黙っていても必ず、自動的に適用可能な、実践的言明をもたらすという楽観論であろう。理論的科学目標が、実用主義的科学目標を生み出すことをいつも可能にしているとは限らないであろう。さらに実践的並びに理論的科学目標を兼ねた学科は一見して都合がよいように見えるが、その標識の存在を確認し、性格づけをなしうるものが困難なのである。

どちらにしても「あれもこれも」の構想を持つ科学は歓迎されていないようであって、この点に関して、不十分ではあるが次のような説明を聞くことにしよう。要するに、理論的科学目標と実用主義的科学目標をどれだけはっきりさせることができるかということなのである。先ず前者において、「任意的な現実的大きさ」を観察するのにたいして、後者においては、「容易に影響される大きさと、容易に影響されない大きさの間の厳格な区別」をしているとする説明様式が存在する。

それはこういうような例示的陳述によってよく示されるであろう。「若しも天気が影響されえないとするならば、結構な夏が高い収穫のための主要原因であるとする言明は、例えば実用主義的観点のもとでは如何なる効用を持つのだろうか」と。この際には明らかに、天気という、実は非常に影響に敏

感なものの存在を除外して収穫のことを考えてもナンセンスであることは分るとしても、実は理論的科学目標はこの操作を実際にやってしまうということが問題なのである。「天気が変わらなければ」とする仮定を平気でやってしまうというわけである。

このような「影響を受けやすい要素」を中心にしてみると、科学が行なう予知のなかには「テクノロジー的予知」と、「非テクノロジー的予知」の区別が行なわれてもよいとする説明がこれに続く。特に、前者の場合に、その事象の発生する前提条件が「影響しやすい大きさ」から成立しているときに語られるのであって、それによって実践的な問題解決を手に入れることができるのだとする。別の表現をするならば、「人間的行為目的の達成のために、基礎となっている(準)理論的な適用条件が、それを予知的に適用する場合、行為者によって影響されうるもの」のときに、テクノロジー的予知がなされる⁷⁾ということが出来る。ところが、実践的適用を主要な目標としない学科においては(ここでは既出の組織社会学があげられているが)、「影響されやすい大きさ」かどうか、どのようにして「影響しやすい大きさ」なのかが不明確なことが多いという指摘がなされている。

我々はこの問題に関してこれ以上を語るには知識が不足しているけれども、要するに理論志向的な学科が陥り易い傾向としての、「任意的な要素の取捨選択」と、「理論から実践的適用への自動的転換という楽観的思考」を示しているものと理解してよいであろう。さらにまた、いわゆる学科というものは、「あれもこれも」つまり、理論と実践を同時にうまく併合し統一化したものにはなかなかかなり難しいということを示唆するのにほかならないことが判明してくる。

経営組織論がどのような学科的性質を持つべきかは、ここでは判定しないけれども、ひとつの考え方として、「どちらをとるかの決断」に迫られるならば、実用主義的科学目標への志向が多く見られるのが、現在の経営組織論のありかただと言える。そのことはコジオールのような表現によく表わされている。「理論は一般的には間接的にのみ、またしばしば相応した分析的変形の後始めて人間的行為に奉仕するのだが、実用主義的目標要素の表現における科学的努力は直接的に実践的問題の解決に向けられている」⁸⁾と。いうまでもなくそのことは、理論が必要ないなどといっているのではなくて、

学科のなかに目標が入っていること、あるいはそれを入れる「必要がある」ことを含んでいる表現と取ることができる。従ってこういう表現が可能である。「組織的決定が現実の関連から成立し、その解決が現実的与件の知識を必要とする限り、経験的認識の獲得は放棄され得ない。組織的形成と論理的問題の解決のための決定モデル並びにこの決定の経験的—認識的原理としての理論的命題体系は、それ故にどちらかひとつの問題ではない。両者は特定の機能を果さねばならないし、またそれは必要である」と。それだから全くどちらかに傾斜してしまうことはできないのであって、少なくとも重心の置きどころに留意するのが研究の最低限の役目であるというのである。¹⁰⁾

組織論における種々な研究方向

ここでは既述の如き、理論的研究方向か実践的研究方向かの問題性を離れて、組織論をどのような傾向で眺めているかを調べてみることにする。その際にどの傾向が組織の機能的分析にかかわっているかが次第に明らかになるであろう。以下において我々はハースとドラベックのまとめに従って観察して行くことにする。¹¹⁾

この組織観察は中心となるべき変数がそれぞれ異なっているのであって、それに従って8つの異なる組織イメージを提出する。それは組織の概念構成を助けるものとされている。その際に、それぞれの組織構想が全く別個のものだというのではなくて、いくつかのものにまたがっていることもあるのもまた事実である。さらに、この8つの区分が究極的なものでなくて、誰か他の人の区分は別のものになることはいうまでもない。

(1) 理性的パースペクティブ。これはM. ウェーバーの示す組織理解が中心となっている。「社会的行為は、当該の行為者の主観的観点から見るときに始めて理解されうるものである。行為者は、他人の行為と期待をそれぞれ考慮に入れるという意味において社会的関連に携わっている……」という考えが認められている。かの有名なビュロクラシーにしても、個人の主観的な合法性の認識に基づくものであって、その背後には価値のともなったルールがあるとしても、それは主観の産物なのだとするわけである。(このあたりは途中の説明手順はかなり省略されているが) 要するに合法性は主観を土台とする理性の産物であって、例えば命令を発する権限を持つというのは、その権

限を持つ人間の理性を信ずるよりほかに手はないのである。¹²⁾

(2) 古典的パースペクティブ。この代表的な見解を示すのが、我々の領域におけるテイラーの考えである。それは、「組織的効率の法則」を形成しようとするものだと言われている。無論、テイラーその他の、いわゆる科学的管理運動の主張者は先のウェーバーの思考には気付いていなかったという指摘も興味がある。

さらに我々に関心があるのは、この部類に属するものに、「ネオ・クラシカル」のレッテルを貼ることによって、サイモンその他の思考を挙げていることである。それは、最適な情報構造の過程と設計が結局、意思決定における合理性を増大させるとすることに注目するものということができる。この思考もあくまで、個人の主観的合理性の見地から見た合理性を基盤にしているという指摘がなされている。¹³⁾

(3) ヒューマン・リレーションズ・パースペクティブ。この思考はいうまでもなく、メイヨー一派の実験に源を発する。その結果は次のようにまとめられるとする。(a)作業者は感情、願望、恐怖心を持った、複雑な社会的創造物とみなされる。職務における行動はどこでも経済的なものからは別の多くの要素の結果である。(b)自己の満足心を満すのは集団を通してのことである。(c)集団過程は、リーダーシップの如何によって、どのようにも操作することができる。(d)集団の規範によって集団成員の行動はコントロールされている。(e)集団の機能が組み合わさって組織が有効になる。(f)集団の結合は、別の見方をすると参加ないしは参加の感覚を大きくすることである。(g)民主的なマネジメント様式が組織の効果を大きくする。¹⁴⁾

(4) 自然的システムのパースペクティブ。とくに(1)と(2)のパースペクティブが合理主義的なまた機械論的な立場をとっているのにたいして、ここでは生物的有機体に類似した組織を想定するのが特色である。それは環境の変化に伴う、自己の行動の修正をなすことを特色とする。それによって自己の平衡が保持されることになる。「適応的構造としての組織」が目立つことになる。

このように見なされた組織が、社会的組織の研究に役立つことは古くから知られているのだが、なかんずく、T. パーソンズその他の研究が有名であることは多くの社会学者の指摘するところである。組織存続の要件として、

目標、適応的構造、統合的な緊張マネジメント、パターン維持のメカニズム¹⁵⁾をあげているとされている。そして、組織は「自然的全体」として、放置しておいても相当な適応力を持つものだとする認識が、パーソンズを始め他の者にもあるように見える。さらに、ここに機能主義者の立場がある旨の指示も忘れることはできないが、特別にこの立場に触れているわけではない。

(5) コンフリクト・パースペクティブ。この立場もさかのほればかなり古代にまで行くことができる。組織におけるコンフリクトの認識がかなり理論的に解明されるようになったのはかなり最近のここのように思われる。とりわけ、ここで指示されている学者は、コーザーとダーレンドルフである。要するに、コンフリクトは悪とか、病源ではないので、自然的な現象だとする認識¹⁶⁾が我々の関心をひく。

(6) 交換パースペクティブ。抽象的思考から脱して調査に基づく結果を重視し、組織の成員の間における相互作用の分析の研究がもたらしたのがこの考えである。人間が自己の行動を起すのは、ある程度他人の行動によって強化されるからだというのである。自分の行動は、また他人の行動を引き起すと共に、それによって他の人はある負担と、コース選択を余儀なくされることになる。このことが交換関係なのである。ここでは例えば代表的なものとして、ホーマンズやグルドナーの研究が指示されている¹⁷⁾。非常に興味のあることに、経営組織論でよく引用されるバーナードもここで採上げられている。それは、「集団の組立のための基礎と思われる、相互作用のシステム」を言うのであり、個人間の協力に注目したものといえる¹⁸⁾ことができる。

(7) テクノロジーのパースペクティブ。いうまでもなく社会科学の種々な領域において、テクノロジーが社会的組織にたいして重大な影響を及ぼしていることが触れられている¹⁹⁾。テクノロジーが社会的組織の形態を決めるということなのである。しかしこれまで社会学者は「テクノロジーを、システム分析のための一般的な理論的枠組における独立変線もしくは従属変線として概念化することを積極的にやらなかった」という指摘がなされている。

しかしテクノロジーの解決が直接的に組織に関連するかどうかは甚だ難しいことであって、ここに見解の分れるところがある。テクノロジーにたいして社会がどう対応するかは、一種の前提条件なのであって、それがダイレクトに組織ないしはイデオロギー問題に接続するものではないとする説を主張

する者がある。²⁰⁾ところが、我々がよく経営組織論の教科書で出合う、ウッドワードの研究では、たとえ狭い組織領域の課題とはいえ、この関係が直接的なものと見ているようである。²¹⁾要するに組織は基本的物的資源に基づいて行なわれる作業の見地から見られていることになる。

(8) オープン・システム・パースペクティブ。この代表的主張者はバータランフィであることはあまねく知られている。その際に2つのことが注目されている。すなわち、有機体をひとつの全体ないしはシステムとみなすこと、組織の原理はただひとつのレベルにあるだけではなくて異なるレベルに見出されるということなのである。バータランフィは生物学の見地から思考を発展させたのであるが、その後社会科学（とくに経済学）の見地から同じ考えに到達したのがボールディングである。それは一般的システム理論として種々な学科に広く適用できる理論を案出したものとみてよいであろう。²²⁾

ここで主張されるパースペクティブと(4)における自然的システムのパースペクティブとの類似もあるが、いくつかの点で異なると指摘されている。そのいくつかを示すと、組織はシステムの内部にあるシステムとみなされることが挙げられる。次に、このシステムは孤立しては生存することができない。それは開いた（オープン）システムなのである。環境との相互作用によってオープン・システムは自己のエネルギーを回復するのである。この他、さらに特色を示すことができるが、ここでの直接の課題ではないので省略する。²³⁾

システム思考と機能分析

上に紹介した8つのパースペクティブは更に詳細な検討並びに批判にさらされるべきであるが、そのことは我々の課題ではない。それらはすべて組織にたいするある見方をしているのであって、どれが勝れているかという問題ではない。従ってどれを選択するかは、組織理論形成の方向における個々の論者の選好に依るであろう。この際、我々の、ここでの理論形成の方向は、いうまでもなく、機能主義的方向づけであるから、それに接近すべき基礎としてのパースペクティブはどれかを決定することになる。その時には、我々は、他の視点を必要とする。それは始めに示した、理論的方向か実用主義的方向かの区別である。繰返すことになるがこの場合にもどちらにするのでな

くて、より多くどちらに比重がかかるかの事柄であるとすれば、後者の方向づけが前景に立つことになる。この2つの基礎づけをもとにして、我々は自然的システムと、オープン・システムのパースペクティブを選択すると共に、その科学性質は、実用主義的なものとすることができる。

我々のここでの課題はとくにこの2つのパースペクティブをもう少し観察することにある。そこでは組織のより詳細な標識ないしは特性が明らかにされることになるであろう。以下においても、とくに我々はハースとドラベック²⁴⁾の説明から多くのことを引用するであろう。

- 我々は非常に粗雑な操作ではあるが、この2つのパースペクティブをまとめて、システム思考として把えてもよいかと考える。なかんずく、オープン・システムの視野においては、自然的システムのオープン性を強調したものとみているからである。だから出発点は自然的なシステムということになる。

このシステムは前にも触れた通り、自然的な全体としての組織を分析の対象にするというのである。様々な事象が時の経過と共に生起して行って、組織がこれに反応するわけだが、それによって組織の特性というか、パーソナリティといわれるものが形成されるとするのが生きた、自然的システムにおいて第一に語られねばならないことである。このシステム内での行動は、平衡を維持しようとするところにあるのを特色とする。

組織ないしはシステムは環境のなかにあるとする認識により、この環境のなかであらゆる障害を排除して生存しようとしなければならない。それには環境にうまく適応することが必要である。そのために自己の構造や、いわゆるパーソナリティを修正することも起ってくる。ここに政策的意思決定の重要性が認められてくる。この決定の積み重ねがシステムの性格を決めるものとみることもしできる。そこでシステムはでたらめに環境のなかに漂うとすれば、その内部に価値や目標の矛盾をとまなうサブ・システムを生むことになる。

このように見ると、サブ・システムないしは組織の成員が、そのシステムの一般的な価値に程度の差こそあれ、コミットしているのだという指摘も理解できる。その際に、サブ・システムの質に変化が発生すれば、全体的なシステム目標があるとしても、全体システムの目標ないしは価値変化が発生さ

せることも想像がつくであろう。そこにメンバーの交替の持つ意味の重要性がある。「目標設定とメンバーの行動は、相当計画性のないものだ」とみなされる。それは、日常的な意思決定によって無意識的に発生した拘束パターンから出てくるものである」と見ることは注目に値する。

システムが平衡あるいは均衡を保持したいということは、システムの部分が相互作用をしているものとみることができる。従って、ひとつのサブ・システムにおける目標変更ないし政策転換は他のユニットにもある作用をもたらすことは分りきっている。しかも重要なことには、この作用の結果は、計画の枠からはずれたものであり、受入れ難いものであることが多いのだとされている。そこで全体的な組織がこのようなことの発生しないように、また発生するときには修正により、うまく均衡を保つようにすることは既に語られたことであるが、それは全体的な現象としてみると、「生存と成長を求めて、全体的な組織も、サブ・ユニットも奮闘する」ということなのである。

これに加えて、なにかんづく、オープン・システムとしての特性を加えてみるならば、フィードバックと制御機構を備えていること、発生した事象をパターン化して、それを配列してものとしての組織を想定していること、従って個人に焦点を合わせるよりも、活動のパターンに合わせるものがあげられる。

またオープンだからといっても境界を持っている。それによって環境から区別がつけられることになる。しかし境界の説明は難しいので我々は次のような陳述の引用をもって代えざるをえない。「厳格に語るならば、空間的な境界は素朴に観察したときにだけしか存在するものではない、そしてあらゆる境界は究極的には動態的なものである²⁵⁾」と。これと合わせて、システムが内部で相互作用するか、外部との接触の相互作用かに応じてコントロールと自律性の分化が存在するというのである。システムはそれぞれに応じて異なるパワーをもっているということなのである。しかもこのパワーは大そう動態的であるから、継続的な「再交渉」によってどうにでもなる余地が多く存在する。

オープン・システムだけの問題とは限らないが、このシステム分析が還元主義になる必要はないとする主張が終りに提出されているが、これは大そう

説明し難い課題だと言わざるをえない。²⁶⁾我々の乏しい知識では、還元主義について何とも語るができないが、システム分析が、ある面では還元主義的になることは想像するに難くない。しかし実際に、どのようにして、またどの点が、還元主義的説明になるかは判断するのは容易ではない。例えば、「世界の統一的な組立は、最終的には、あらゆる現実性の水準を物理学の水準に還元しようとする恐らく無駄な、確かに無理な願望に基づくのではなくて、むしろ異なる領域における法則の同形性に基づくのかも知れない」という文章が引用されているけれども、そのことが果して還元主義的陳述をしているのかどうか即座に答えられないであろう。我々はどこまでが粹組なのか、そこに意味が入りこんでいないかを明確に識別することはできないのである。だから、最後に、バータランフィの立場を説明する興味ある陳述が引用されているけれども、我々も全くその通りだと感じる。すなわち、世界というものは、ちょうど色々の味や色のついた層状をなしているアイスクリーム(ナポリタン・アイスクリーム)のようなものであって、そこでレベルということはチョコレート、いちご、バニラなどの層を表わしている。これがまさに、物理的世界、生物的領域、社会的分野、道德的世界などを示す水準にたとえられることになる。従ってチョコレートの層をいちごの層に還元することができないのは分りきっていることなのであって、それは今示した種々な世界・領域についても語るべきであろう。そこで、この際に仕方なく、すべてのものはバニラであるとは多分言うことはできるかもしれないし、我々の世界については「すべては精神なり」という表現しかできないことになる。それはナンセンスなことかどうか知らないが、還元主義的には組織は説明し難いのであって、「組織はあらゆるレベルに存在するものだ」ということが次第に明らかになってくるのである。²⁷⁾

ルーマンの思考方法

上記のような背景的知識に基づいて、機能的分析が持つ意味と、それが関連するシステム思考の輪郭が把握されるわけであるが、以下において、この点をもう少し、ルーマンの考えに従って見ることにしよう。²⁸⁾いうまでもなく、そこでは、特別に機能的分析の定義がなされているわけではないが、我々はその意味を探ろうとするわけである。

先ず我々の注目を引くのは次のような表現である。「機能的分析が、行動、行動期待、規範、シンボルをシステムを形成するもの（活動）として理解する。それは、そのことによって、行為者自身は何も考えていないし、考える必要のないような、機能的同じ活動が別にあるのだということを比較できるようにする。そのようにして行為者の行動は、自分の行動とは無関係ということになって、つまり拡大された水平線において切り離すことのできる、代用することのできる、交換することのできるものとみなされる。その行動はシステム貢献としては、変動的なもののように見える……」²⁹⁾と。

これらの説明文から我々の理解できることはこういうことになる。システムを形成するいくつかの標識の内容の解明はさしおくとして、いずれにせよ、その標識自体が分析されるのである。そのとき、行為者の行動結果は、これらの標識のなかに示されるものとしてあることになる。しかも、行動者自体の意識のなかには、いちいち、これらの標識が確実なものとしてないかもしれない（あるいはあるかもしれない）のである。従って、行為者について、これらの標識を調べることは、またその発生する原因を調べることは、単一の、常に同じ結果をもたらすとは限らないのである。例えば、標識のなかの規範ということについて考えてみると、行為者が規範に従うか従わないかは、原因が様々であるし、また、同じ原因でも、場合によって異なる行動がなされるかも知れないのである。だから、行為者の行動は変数なのであって、その意味でのみシステム貢献だということができる。そのことは、「公式的規範を扱うことは何か失礼なものになる」という表現のなかに見られる通りである。

行動がこのように見ると固定したものではないことが判明するし、またそのようにして扱われることになる。たとえ公式的な規範が行動を規定してしまおうとしても、それだけではどうにもならないものがそこには存在するとみなくてはならない。無論、規範があることはいけないなどといっているのではなくて、「無条件の適用要求」は一応のところ中止される。規範は、「社会的システムにおける部分機能」³⁰⁾とみなされることになる。

社会的システムはいうまでもなく、公式的組織さえあればよいということではないこと、つまり「公式的組織によってのみ生活するのではない」ことを知らなくてはならない。公式的な規範がこの際に、社会的行為の秩序を一定の

ものに保持するけれども、またさらに、他の可能性へともたらしことになる。要するに、規範はあってもよいし、あるのが当然なのだが、それは批判されたり、反駁されたり、それを通して別のものを作り出すといった素材としてあるのではないのであって、規範を動かせば社会的行為の秩序もまた動くといった関係にあることが自然に分ってくるのである。

社会的システムにおける人間の協力ないしは共同生活はこのように見るとどのような特色を持つかが分ってくるとするのが機能的分析の狙うところでもある。その際に2つのことが特に指示される。(a)「人間の共同生活はいつもあるひとつのことだけを眺めるのではなくて、常に他の可能性があるのだということを記憶すべきこと」(b)「そこでは共同生活は、一般的な問題の特殊の解決としてみられる」ことである。

特に、この際に大切なことは、一般的な問題ということの意味である。文字通り、一般的であることは、ある限定された領域を越えて、またさらに、時間ないしは時代を越えて存在するものにあてはまる様相を帯びていることなのである。別の表現をすれば、「他の社会秩序において、例えば先史時代の文化において、しかしまた、基本的な人間的接触の制度においても、その同等物を持つ」ということなのである。

しかしこの同等物がそのまま空間・時間を越えて、当該の課題に突き当たるということはないので、当該の事柄はあくまで、「特殊の問題」なのである。これは一見、矛盾したように見えるけれども、人間の共存生活は、この両側面を持つと共に、その結びつきはある意味で間接的だということなのである。例えば、ルーマンのいう、「書類漬け、細事への拘泥と、豊作のための呪い、祭礼の間における、あるいは上司の部屋と聖なる場所の間における表面的なアナログ³¹⁾」をもってして問題が解決されるべきでないことを戒めているものと見てよいかも知れない。その本当の意味はこういうことなのである。³²⁾「関連問題が十分に抽象化され、そして明快に理解されるときに、類似性は確信をもって、また基礎づけのできるものとみなされる。絵画的な、また具体的な完成への権利は、社会的行為体系の高度に抽象的な理論による長い回り道の上に手に入れられるべきである」と。

しかしながら、抽象的な出発点を可能にするような基盤がなくてはならない。それは、一体、組織論はどのような構成体を対象にするかを問うことで

ある。その場合に、どのような事象があり、どのように発展するかということが考察されることになるであろう。それは、ある事象の原因をただひとつのものに決めてしまう操作ではない。ルーマンの語っている近代的組織論は(a)「合理構造における、しかし先ず正しくは、行為の実際の秩序における非常に錯綜した構成体」を問題とする。(b)そのときに、例えば、「熟練した官僚の口実」とか、「フュールンクの技術並びに責任配分の問題」ないしは「敵意の表現の可能な形態」とかということが我々の興味の対象になる。(c)これまで解明方法は、しかし、大きな諸関連を把えることをしないで、いくつかの明白な原因にこの問題をおしつけてしまうというのである。

このことは一体、何を意味するのであろうか。組織における行為は既にある決ったもののなかで存在するのであって、行為はただそれを修正しさえすればよいということになる。問題があっても、それがこちらが修正能力がないか、向うが過度の、ないしは欠陥ある課題を出したかのどちらに帰せしめればよいことになる。このことが否定されるべきかどうかを問うのではなくて、現実、組織における行為はこうなっているのである。だからルーマンがいみじくもいう通り、「人は常に、既に整えられた関係のなかに住む」のであることはどうしようもないことなのである。

かくして我々は、出発点としての基盤を手に入れることができる。それは次のような表現のなかに見ることができる。「我々は従って、社会的システムの公式的組織の一般的理論に依らねばならないであろう。そこでは、社会的システムの形式化はこういう過程である。つまり、そこに基本的な人間的接触から発展され、システム形成の、新しい大きな可能性を開くのであるが、しかしそれによって、より以上の分析をしなければならないような問題が結果として出てくるのである。そのような問題の周囲に、あらゆる組織化されたシステムを構造上、基本的に定めようとするものである」と。そこに機能的分析の真の意味があるように思われる。従って例えば、規範を創って、それをどうしようというのではなくて、システムがどのように展開して行くか、そこにどのような問題がでてくるかという別の立場傾向を持つものということができる。それ故に、規範が対象となったとしても、それは、公式的組織の部分として、他の関係とにおいて把握されねばならないことになる。しかも、それら要因が要素としての問題として認識され、それがひっく

るめて、組織化されたシステムの構造を決定づけることになるというわけである。

この意味でのシステム構造は、別の見方をしなくては理解されない。つまり、それは「特別な要請と、ある意外性を我々に気づかせて、種々な公式的及び非公式的、許されたるまたは許されざる戦略のための刺激と機会を与える」のだということなのである。それは、先程からあげている規範について言うならば、ただ手本としての規範があるのでなくて、そこにはある隠された突発的なものがあるかもしれないし、規範を守ることが行為負担ならば、それを軽減するために、許されざる行為をとることもまたありうるといったことが当然のこととして理解できてくるのである。そこには、規範(あるいは公式的なシステム)は、「新しいジレンマとして現われ、新しい解決のための刺激」となるに違いないのである。要するに、このような理解におけるシステムは分析において次から次へとシステムの要求が見出され、突発的に事象が出現するか、それとも、突発的に背後にあったものがでてくるという可能性を保持しているものとみてよかろう。繰返しになるかもしれないが、そのことは次のような陳述にも見ることができる。「我々が、正しい行為の規範のテーマにもどるならば——この規範はある社会的システムにおいて公式的価値を有するのだが——その内在的意味や正当性ではなくて、その機能が我々に仕事を与えるべきである。規範はただ、正しい行為の見本のために役立つのではない。それは同時に——このことは全く異なることであるが——³³⁾ 实际的な行為の社会的システムの構造を形成する」と。

さて、途中の説明がかなり省かれる危険を冒すとすれば、規範的な科学構想によって、体系的統一を求めることは重要なことではあるが、³⁴⁾ それは、どうして人が規範に抵抗したり、逸脱したりするかを説明することができないという指摘を重んじなければならない。明らかに、「規範的な組織科学は、日常生活の方向づけパースペクティブを引受け、それに拘束される」であろう。それから抜け出ようとする、³⁵⁾ 「それに無関係なパースペクティブを通して、世界における日常方向づけの、純粹な、直接的、無反省的体験を明らかにするという認識技法が意味を獲得しようとするのは19世紀以来のことである」とする指摘によって我々は他の方向に導かれるのである。そうはいっても、ルーマンが冒頭にかかげている「組織の要請」をそのまま規範の間

題として、「規範的に」扱いたいという誘惑があるが、この点をどのように両立させたらよいのか、我々は分らないのである。³⁶⁾

おわりに

経営組織を追究するには、理論的な局面にウェートを置くか実践的局面にウェートを置くかは程度のことであり、学問の性格がかなりそれを左右するものであることが分る。そのとき、両局面をうまく等しくするということはありえないので、どちらかに傾くことになる。しかしこの際に組織論の性格がどういうものであるかの根本的な考察がなくてはならないのでうまく結論を出すには行かない。

これに併せて組織論には種々な研究方向があることもまた確かであるが、このなかでどのような方向を採用するかは課題もある。そのことはある面では、既に組織の性格づけの問題に入りこんでいることになる。他方このことは、理論的か実践的かのことがらから離れていることも分る。そのとき、どの方向を採用するかを、ここでは任意にした。それがシステム思考なのである。システムそのものの説明は別にして、この思考方向は、意外に機能的分析の考えに共通したところを持つことが分るときに、我々の関心は一度に高まる。システムとか機能というのはそれほど最新のものではないのだとする理解が次第に深まってくる。

その際に、機能的分析方向をとるとしている、ルーマンの組織論に考えが及ぶことになる。しかしここでは、まだ、彼の本論には至らないで、序文にあるほんの数ページの文章をさらっただけであり、我々は今後、この組織論に入っていくための発端を見出したというに過ぎない。それにはパーソンズの考えを土台としているといわれているので、そちらの領域にまで踏み込むことになる筈だが、今はまだその点のことは意図されていない。

かように経営組織論は豊富な課題を抱えている。狭い領域の文献に依存するだけでは何ひとつ解明できないことがはっきりする。それは広い文化領域からの知識を取入れることを最初の役目とするけれども、結論もまた容易に得られないことをも認識すべきであろう。

- 1) 機能主義の説明に関しては、我々は資料を持たないのであるが、例えば、*Lexikon zur Soziologie* (Fuchs et al., Hergs) 1973, S. 219 によると次のような説明がなされている。「社会的システムの要素の作用局面を把握する方法であり、しかも、システム目標にかんしてこれを把握する方法である。システム目標は、社会の内容的、理論的モデルから引出されるのではなくて、方法的操作として分析のなかに導入されるのである。この操作はこういう意味を単独に持っている。すなわち、社会的システムのなかに経過する多くの過程を、システムの仮の当為価値の実現のためにプラスまたはマイナスの意味を持つような局面になおしてみるとということなのである。一方で、追究された要素の、機能的もしくは逆機能的として叙述された作用は、準拠点の選択に従って変化するから、作用分析の範囲と方向は、従って定義された準拠水準に依存する。他方で準拠問題の選択はしばしば、価値関連的な社会的、事前の意思疎通と一致しているから、決定的な意味はこの準拠点の選択と基礎づけのなかにある。操作的にのみ定義された一定の準拠水準にたいする個々の要素の作用の分析は、システム関係における要素の出現の原因について何も語っていない。それは比較の視点を開く。つまり、同じ作用の要素が発見されそして機能的に交換可能なものとしてみなされうることである。それ故に、システム問題の解決に関して自由の程度と選択機会は、一定の目標視点のもとで、理論的に基礎づけ可能なものとなる。」

別の説明として、*A Modern Dictionary of Sociology* (G. A. Theodorson and A. G. Theodorson), 1969, p. 167 のなかに次のようなものを見ることができる。「機能主義とは社会及び文化現象が、社会文化的システムのなかで果す機能の立場から、その現象を分析することである。そこでは、社会的な相互関係づけられた部分のシステムとしてみなされ、そのシステムにおいて如何なる部分も全体から分離しては理解されえないとされる。どの部分における変化も、ある程度の不均衡をもたらすものとみなされる。この不均衡はまた逆にシステムの他の部分における変化を発生させ、ある程度、全体としてのシステムの再編成を生む。機能主義の発展は生物学で発見された有機体的システムのモデルに基礎を置いたものである。」

また、B. マリノフスキー、「文化の科学的理論」(姫岡、上子訳)、昭和46年(原著書、1944) 163—192頁における機能理論の説明は非常に有益である。ここではとくに、機能主義の一般公理として現地調査や人間の組織的行動の研究のなかに含まれるものをあげておくにとどまる(とくに166—167頁)。「(A)文化は、本質的には、人間がその要求を充足する過程において環境の中で直面する具体的特殊な諸問題を、よりよく処理できるようにする手段的装置である。(B)文化は物体、行為、態度の体系であり、文化の各部分は目的に対する手段として存在す

る。(C)文化は互いに依存し合う種々の要素からなる統合体である。(D)こうした行為、態度、物体は、重大肝要な課題をめぐって組織されて、いろんな制度、たとえば家族、氏族、地域共同体、部族、経済的協力の組織団体、政治・法・教育の諸活動の組織団体をつくっている。(E)動的にみれば、つまり行為の類型についていえば、文化は教育、社会統制、経済知識、信仰、道德の体系、および創造的、芸術的表現の様式といった若干の部面に分析することができる。」「文化の過程はその具体的表現のいずれを見ても、互いに特定の関係にある人間を常に含む。つまりそれらの人間は組織され、製作品を扱い、ことばや他の種類のシンボルを用いて互いに意思を疎通させる。製作品、組織集団、シンボルは文化の過程の3つの次元であり、緊密な相互関係で結ばれている。」この場合に、フクス他の社会学辞典の説明がマリノフスキーの説明に近いように見える。そのほか、組織とマネジメントとして我々に身近な書物のなかには、F. E. Kast and J. E. Rosenzweig, *Organization and Management*, 1974, p. 104 があり、そこでは、ラドクリフ・ブラウンやマリノフスキーの影響による機能主義のことが指摘されている。

- 2) 以下の陳述についてはとくに断わりのない限り次のものを中心にする。H. Kubicek, *Empirische Organisationsforschung, Konzeption und Methodik*, 1975, SS. 29—33.
- 3) これは社会政策的な（広い意味での、具体的方策については語られないような）基本的立場だという。
- 4) いくら自然科学が純粋性を求めて、認識の実現可能性を別のところに委ねてしまおうといっても、それでは済まされなくなる事情も発生するに違いないのである。すなわち、その研究のための費用が莫大なものとなり、研究のための研究そのものが、広義の社会政策的に認められないかも知れないという危惧の念もあることだけは事実である。およそ、科学の研究が、公的な財源によって補われるときには暗々のうちに研究成果の実践的な適用可能性が主張できるようになっていることが多いのだとする指摘もある。これについて、とくに、Kubicek, a. a. O., S. 30.
- 5) これに関して、R. Mayntz, *Die Organisationssoziologie und ihre Beziehungen zur Organisationslehre*, in: *Organisation* (E. Schnauffer und K. Agthe, hrsgs), 1961, SS. 29—54.
- 6) とくに、Maynz, a. a. O., S. 30. なお、ここにおける社会的形象とは、「ドイツ社会学の用語。相互作用や社会関係が累積し結晶化して、客観的な統一体とみなされるに至ったものを指し、ほぼ集団と同義に使用される」（社会学小辞典、浜島他編、昭和52年、154頁。）という定義の通りではなくて、経営、学校、病院、軍隊、行政体、政党、利益団体などを含めるものとされている。

しかしながらマインツの方法も、次のような意味で真の意味での方法論にとどまっているのではない。「すべての事象についての科学はその対象の認識をめざし、あらゆる方法論は認識の認識をめざす。事象の研究者は、対象の観察から必然的に生まれてくる、概念と方式により研究する。方法論者は、その概念と方式の本質、ならびにその形成が何故に、またいかに行われたかを認識する。……方式論と事象に即した科学とは、それ故二つのまったく別のことなのである」と。これに関して、A. シェルティン、ウェーバー社会科学の方法論（石坂訳）、1977年、7頁。マインツも方法論のことを *Verfahrenslehre* の語で示しているが、異なった意味であることが分る。

- 7) これに関して、J. Wild, *Grundlagen und Probleme der betriebswirtschaftlichen Organisationslehre*, 1966, S. 72 が指摘されている。とくにカッコ内の文は、ここからの引用である。
- 8) これについて、E. Kosiol, *Betriebswirtschaftslehre und Unternehmensforschung*, ZfB, 1964, SS. 743—762.
- 9) これについて、とくに、Wild, a. a. O., SS. 27—28. これは、いわゆるプラクセオロギー的命題体系を必要とするということなのである。「全体的に見ると、現実形成問題の解決方向において、科学的研究とその糸口の統一的見通しによって、諸々の努力は特色づけられている。特定知識の獲得及び当該の理論的認識を実践的に実現可能な認識へと変形することは、常に、かなり人間的行為目標の実現を目指すことではあるが。その限りで、科学外的目標、目的—手段関係及び提出された問題事情が示すところの実際関係の複合が大切な役割をなしている。それが行為指示からの推論を目的として構成された、プラクセオロギー的命題体系として表示される」と。これに関しては、Wild, a. a. O., S. 26.
- 10) これについて、とくに、Kubicek, a. a. O., S. 31.
- 11) 傾向の区分に関してとくに断わりのない限り次のものから引用する。J. E. Haas and T. E. Drabek, *Complex Organizations: A Sociological Perspective*, 1973, pp. 23—93. そのうち、特に我々に関係するのは、pp. 49—53 になるであろう。但し我々はこれを全面的に支持しているのではない。
- 12) 無論 M. ウェーバーのビューロクラシーの説明が中心となっているが、ここでは省略する。例えば次のような文章が引用されている。「行動、特に社会的行動、さらに社会的関係は個人の側において、こういうことに向けられている。すなわち、合法的権限の存在の思考を形成するのは何かを個人が考えていることなのである」と。
- 13) ネオ・クラシカルな展望の拡大として、PERT を含めている。これは、「複雑な、非反復的仕事のために用いられるマネジメント用具」だとされている。PPBS

もこの仲間に入れられるべきものという指摘もなされている。なお、これに関して我々の組織では対象とはしない。

- 14) もちろん、この流れを汲むものに、リッカート、マグレガー、アージリスなどがあるという指摘がある。更に、これらの学者に影響を及ぼしたものに、マズローや、ロジャーズなどがあるとしている。なお、(C)以下の説明においては、マグレガーやリッカートの思考が大幅に取入れられていることが分る。例えば、R. Likert, *New Patterns of Management*, 1961, p. 101, p. 103, p. 113 など。C. McGregor and W. G. Bennis (eds.), *The Professional Manager*, 1967, p. 79.
- 15) このパースペクティブで示されているものに、この他、次のものがある。とくに、R. Michels; *Political Parties* (trans.), 1949 が示されているが内容については不明である。ただ、そこで、政党や労組が時の経過と共に自己のパワーを維持したい余り、その地位を脅すようなリスクはしないようになり、より保守的になって行ってしまう、その組織目標は自己の存続ということになってしまうという指摘がある。P. Selznick, *Leadership in Administration*, 1957 においては、特に、組織と制度の区別について語っていることが採り上げられている。
- 16) 例えば、K. マルクスの分析は重要であるが、アメリカではその注目は遅れていたと語られている。さらにここでは次のものが示されている。L. A. Coser, *The Functions of Social Conflict*, 1956, および、R. Dahrendorf, *Soziale Klassen und Klassen Konflikte*, 1957. このうち、前者に関してその内容はつまびらかでない。
- 17) とくに、G. C. Homans, *The Human Group*, 1950 が有名である。これらの見地は、ジンメルの影響を受けている旨の指摘がある。
- 18) とくに、C. I. Barnard, *The Functions of the Executive*, 1938 があげられるのはいうまでもない。
- 19) 古くはベブレンがこのことに言及していたという指摘がある。例えば、T. Veblen, *The Theory of Business Enterprise*, 1904, p. 323, p. 308, p. 377 が示されている。
- 20) これについて、G. Lenski, *Human Societies*, 1970 p. 103 があげられているが内容についてはつまびらかでない。
- 21) いうまでもなく、J. Woodward, *Industrial Organization : Theory and Practice*, 1965, 例えば、p. vi が示されるであろう。
- 22) L. v. Bertalanffy, *General System Theory*, 1968, 例えば、p. 12, p. 39, p. 40, p. 41 などが示される。

- 23) とくにオープン・システムの説明は D. Katz and R. L. Kahn, *The Social Psychology of Organizations*, 1966, 例えば, p. 28, p. 60 ff などを参考にすることができる。
また, 例えば, 「エキファイナリティ」の例として, P. R. Lawrence and J. W. Lorsch, *Organization and Environment*, 1969, 例えば pp. 151—52 をあげることができる。
- 24) Haas and Drabek, *op. cit.*, とくに断わりのない限り pp. 49—53 および, pp. 83—93 から引用する。
- 25) この陳述はとくに, パータランフィからの引用だとする指摘がある。このほかに, 境界については興味ある説明があるが, それは, Katz and Kahn, *op. cit.*, pp. 60—61 からの引用に依っている。例えば, 「境界は, 適切なシステム活動の定義のための, システムへの成員の受入のための, その他のものを受入れるための輪郭線ないしは範囲である。境界は内部における人間と, 外部の人間との間の多くのタイプの相互作用にたいする障壁である。しかしそれは組織の機能に必要な特定なタイプの取引を都合よくするための工夫である。」
- 26) 還元主義について, 例えば, 心理学辞典, 外林他編, 1971年, 87頁において次のような説明がある。「心理学的事象の説明概念の水準を微視的な生理学的単位に帰着させようとする考え方。この考えは, その根底に, 諸科学の間に階層の如きものの存在を仮定している。すなわち, 基底には物理学があり, 化学・生物学・心理学などを通じて, 社会科学, 歴史科学に連る序列を予想するものであり, また, 1つの科学の概念, 法則などが意味を変更することなく, 他の学問に移すことができるという一種の統一科学的な見地に立つものとみることができる」と。もうひとつの例として, *Lexikon der Soziologie*, a. a. O., S. 552 に次のような説明がしてある。「還元主義は説明方法であり, あるシステム水準における過程を, サブ・システムの行為における法則性に還元するものである。そこで社会学においては, 例えば, 個人行為または小集団行為についての仮説を集団行為の説明のために利用することである。還元主義の別の表現方法は, 社会科学においては, 心理学主義や方法論的個人主義であり, また, 自然科学においては物理学主義である。この考え方に対する異論はこうである。つまり, サブ・システムの相互作用によって, 各々のシステム水準において, 新しい現象が発生し, これは, サブ・システムの個別行為についての言明によっては解明しえないのであると。」
- 27) とくにこの還元主義の批判的説明については, Haas and Drabek, *op. cit.*, pp. 91—92.
- 28) とくに, N. Luhmann, *Funktionen und Folgen formaler Organisation*, 1976,

とくに断わりのない限り、この章では、彼の序文における、SS. 17—22 から引用する。

- 29) ここで、システム形成的なものというのは、*Leistung* のことを指している。
Luhmann, a. a. O., S. 19. ルーマン自身の指摘によると、別の文献で、このことに触れているようであるが、ここでは内容についてはつまびらかでない。
- 30) 例えばルーマンは別のところでシステムをこういうように説明している。「システムは単位（実体）が関連を通して、部分として、一つの全体に結びつけられることである。システムは全体の範囲における部分の相互依存性である。部分が一つの全体にどのようにまとめて配列されるかの方法が、システムの構造をつくる」と。Luhmann, a. a. O., とくに、S. 23. これによれば明らかに、システムそのものについての考えは、従来の我々の思考と同じように見える。
- 31) このほかにルーマンはアナログの例として、こういうものを示している。組織と機械、権限と命令。いうまでもなくこれらの課題は従来からの組織論ではなかなか解明し難い部面を持つであろう。
- 32) とくに、Luhmann, a. a. O., S. 20.
- 33) これについてとくに、Luhmann, a. a. O., S. 19. ここでは注において次のような説明が加えられている。「この洞察をもって、現代の社会学は科学としてのその重要な基本思考とその独立性を発見した」と。
- 34) ルーマンは、組織を扱う科学として、一般的組織論、経営学、行政学などを示している。とくに、Luhmann, a. a. O., S. 17.
- 35) 例えば、ルーマンは、ニーチェの、不敬虔の暴力的な様式、無意識の指導的役割をとまなうフロイトの精神分析、文化的理想を、経済的需要充足の不可能性にもどして関連づけようとするマルクスの思考、フッサールの現象学、現代の言語によって遠い時代を翻訳しようとする歴史科学などが、同じ方向の認識技法だといっているが、その内容については説明していない。とくに Luhmann, a. a. O., S. 19.
- 36) ルーマンは組織の要請として、「正しい行為のための観点を示し、場合によって実施すること……組織は前もって一般に認められたものになっていて、可能な行為を許されたるものと、許されざるものに分離する」といっている。Luhmann, a. a. O., S. 17. もちろん、しかし、組織の要請が規範に連なることと、規範の分析とは異なる。その辺の区分についての説明ももっと詳細にすべきであるが、ここでは省略した。